

► PODER EJECUTIVO

Los vencedores y vencidos de la negociación ministerial (p. 12)

► INTEGRATEL

La situación de mercado que se esconde tras el recorte de pérdidas (p. 14)

► FONDOS DE INVERSIÓN

El vertiginoso avance del inversionista *retail* (p. 20)

ESTRATEGIA

El Niño entra en escena

El inesperado inicio de El Niño costero ha obligado a las empresas más expuestas al fenómeno a ajustar escenarios y estrategias sobre la marcha. El incremento de inversiones de *capex*, el aseguramiento de líneas de liquidez y la activación de planes de contingencia ya aceleran en el 'agro', la pesca y el turismo. (p.10)

SEMANAeconómica

ESPECIAL

INNOVACIÓN

- **Las apuestas disruptivas** que están transformando la gestión empresarial peruana
- **Los primeros resultados** de la inserción de los agentes de IA a nivel local
- **El nuevo *mindset* innovador** que hoy demanda el mercado a sus líderes
- **Las soluciones clave** para la seguridad y continuidad de los negocios

Contacto comercial: publicidad@se.pe

Cierre de publicidad:
18 de marzo

Fecha de publicación:
22 de marzo

SE Índice

1 de marzo del 2026 | Año XL | No SE 2000

LA VOZ DE SE Las condiciones externas son propicias para la minería en el Perú, pero falta ordenar la casa. 6

VOCES Y OPINIONES Gonzalo Camargo, gerente general de Banco Bci Perú 8

VOCES Y OPINIONES Rubén Sánchez, CEO de Grupo San Antonio 10

SE DESTACA El Niño Costero ya está llevando a que las empresas de sectores vulnerables tomen precauciones y ajusten decisiones estratégicas. 10

SE DESTACA El nuevo gabinete ministerial es resultado de un pulso político que tuvo como ganador a APP y como gran perdedor al prófugo Vladimir Cerrón. 12

Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES El desafío pendiente de Integratel 14

HIDROCARBUROS Baches en la ruta de Petroperú 16

COMERCIO Campaña exitosa 16

COMERCIO Unión frustrada 17

STARTUPS En la mira: Jelou 17

AUTOMOTRIZ Volkswagen Perú: "El Perú depende cada vez menos de la inestabilidad política" 18

FUSIONES Y ADQUISICIONES El costo de una fricción accionarial 18

Economía y Finanzas

INVERSIONES Cifras de una democratización 20

MERCADO DE VALORES Lecciones aprendidas 21

PAPELES & VALORES Inversiones Portuarias Chancay 21

FACTORING Saludable competencia 22

BOLSA DE VALORES DE LIMA Grupo Coril SAB: "Estamos estructurando deuda por S/400 millones" 22

FINANCIAL TIMES El oro entra en una etapa de cuento de hadas 24

Management

GOBIERNO CORPORATIVO Directorios atentos y sin miedo 26

SOSTENIBILIDAD Arca Continental: "El 96% de la energía de las plantas proviene de fuentes renovables" 27

BIENESTAR ORGANIZACIONAL El verdadero sostén de la productividad 27

Legal y Política

TRIBUNAL FISCAL El cambio de rumbo del revisor 28

DEFENSA DEL CONSUMIDOR Seguridad más costosa 29

COMPLIANCE Claves de supervivencia para una crisis corporativa 29

Movidas



JOSÉ MANUEL ARRIOLA dejó la gerencia general de Pesquera Hayduk, tras 22 años en la empresa. Al cierre de esta edición, la compañía no había comunicado quién asumirá la posición.



CARLOS RIZO PATRÓN, hasta ahora vicepresidente corporativo de Rimac Seguros, fue designado como nuevo vicepresidente ejecutivo de Seguros Empresas. Por su parte, **ANA ORTÍZ** asumió la vicepresidencia de Seguros de Salud en la misma compañía.



EDUARDO COSSIO CHIRINOS es el nuevo presidente del directorio de Incimmet, cargo que ejercerá en paralelo a sus funciones como CEO. Antes fue *managing director* y CFO de la misma empresa.



PABLO CORNEJO DE VINATEA asumió como gerente central de Empresas en Consejeros y Corredores de Seguros. Previamente, se desempeñó como gerente comercial en la misma compañía.



MARIO VALDOVINOS fue designado gerente de Negocios de Pasajeros y Vehículos Comerciales Livianos en Hyundai Perú. Cuenta con 17 años de experiencia en el sector automotor en Colombia, Chile y el Perú.



ALFREDO MOSCOSO es el nuevo *Disease Area Strategy Lead* de Roche Farma. Previamente, se desempeñó como *Finance Manager* de la misma firma para Ecuador y el Perú.



SHEERLEY CÁRDENAS se incorporó como asociada *senior* del área corporativa y financiera del Estudio Benites, Vargas & Ugaz.

SEMANAeconómica



Número SE 2000

Lima, 1 de marzo del 2026

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Jonathan Terranova V., Edward Abarca.

ANALISTAS / Claudia Gutiérrez Coveñas, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles.

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Héctor Castillo

GERENTE GENERAL / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

¿CUÁNTOS TRENES MÁS HAN DE PASAR?

La minería peruana tiene las mejores condiciones geológicas e internacionales para prosperar, pero no podremos sacarles el jugo mientras no tomemos la firme decisión de ordenar primero la casa.

La minería peruana no podría estar rodeada de mejores condiciones para prosperar, tanto en el corto como en el mediano plazo. Los precios de los *commodities* se ubican en máximos históricos y la transición energética constituye, a todas luces, un importante *driver* de demanda para metales clave de nuestro portafolio, como el cobre. Los indicadores más importantes del sector respaldan la idea de que el momento es propicio: la inversión minera alcanzó los US\$6,228 millones en 2025, su nivel más alto en los últimos diez años, de acuerdo con cifras del Ministerio de Energía y Minas (Minem). De igual modo, la inversión en exploración ha crecido sostenidamente en el último lustro y cerró el año pasado en un pico de US\$787 millones. Las exportaciones mineras crecieron 27.9% y llegaron a los US\$61,849 millones en 2025, un récord histórico.

La sensación generalizada en el sector minero, sin embargo, es que deberíamos trabajar con mayor ahínco para aprovechar aun más los vientos de cola. Y es que, aunque las cifras reseñadas son alentadoras, también ponen en evidencia que todavía no atravesamos nuestro mejor momento como plaza. Si bien la inversión minera y la inversión en exploración, en particular, han crecido de forma robusta, todavía no lo hacen a los altos niveles registrados entre 2010 y 2015, cuando estaba en su apogeo el denominado 'superciclo' de los metales. Y revertir esta preocupante situación será imposible, si la inercia actual se mantiene en el tiempo.

Mientras la minería formal trabaja para estar en regla y cumplir las numerosas exigencias que requiere el Estado para poner en operación una mina y paga sus impuestos, la minería ilegal con-

tinúa avanzando sin freno alguno, con la venia y complicidad de diversos políticos y autoridades del Estado. De un tiempo a esta parte, además, no existe continuidad en las políticas públicas por la altísima rotación de funcionarios generada a causa de la inestabilidad política.

Por el contrario, espacios clave como el Minem se han convertido en botines a repartir a cambio de respaldos políticos. Así, aunque la competitividad de la minería sigue respaldada por su riqueza geológica, esta flaquea gravemente en la dimensión institucional.

El negocio minero es de largo plazo y, por este motivo, requiere que las jurisdicciones interesadas en atraer inversiones sean capaces de garantizar continuidad y predictibilidad. Un asunto que debería ser un eje central para los candidatos a la presidencia de la República, pero que por ahora brilla por su ausencia en los discursos de los candidatos.

La renta minera es un elemento fundamental para engrosar las cuentas fiscales y, de esta forma, financiar las iniciativas de gasto que planteen los candidatos durante la campaña. Y ello no involucra solo a la gran minería, sino también a la pequeña minería y minería artesanal, las cuales deberían ser parte de la discusión electoral.

A pesar de que la violencia asociada a las economías ilegales debería ser un problema abordado con suma urgencia por los candidatos, hoy sigue relegada a un segundo plano. Y no en pocos casos debido a que precisamente los candidatos están vinculados a esas actividades al margen de la ley. El panorama es propicio, sí. Sin embargo, mientras no arreglemos la casa se nos seguirá pasando el tren. ■



Aunque la competitividad de la minería sigue respaldada por su riqueza geológica, esta flaquea gravemente en la dimensión institucional

Qué Pasó



1 REACOMODO. El presidente José Balcázar designó a Denisse Miralles como presidenta del Consejo de Ministros, pese a que el economista Hernando de Soto había sido anunciado inicialmente para el puesto. Miralles defendió su nombramiento y respondió a las críticas de De Soto, al descartar cualquier "repartija" o injerencia partidaria en la conformación del gabinete. Desde el Congreso, encargado de otorgar el voto de confianza, la bancada de Renovación Popular adelantó que votará en contra. La lideresa de Fuerza Popular, Keiko Fujimori, señaló que no respaldaría al gabinete, aunque dejó la decisión final en manos de su bancada tras escuchar la exposición del equipo ministerial.

2 AVANCE. El INEI informó que el PBI creció 3,2% interanual en el 4T25 y acumuló una expansión de 3,4% en el año. El avance trimestral estuvo asociado al buen desempeño de la inversión bruta fija (+10,8%), el consumo de los hogares (+3,1%) y las exportaciones (+5,3%). En términos desestacionalizados, el PBI avanzó 0,6% frente al trimestre previo, en un contexto de estabilidad de precios y apreciación cambiaria. En tanto, la demanda interna se expandió 5,1% en el 4T25, impulsada por la inversión privada (+10,1%) y una inversión pública que se aceleró a 5,6%.

3 MINERÍA. La producción nacional de cobre marcó un récord en 2025 al alcanzar 2'769,794 toneladas métricas finas (TMF), el mayor nivel histórico y un resultado superior en 1,2% frente a 2024, informó el Ministerio de Energía y Minas (Minem). En contraste, la producción de oro se

contrajo 0,7%, hasta 108'906,740 gramos finos, con lo que volvió a caer tras la recuperación observada en 2023. Por su parte, el empleo directo en el sector minero llegó a 264,054 trabajadores en 2025, lo que implicó un crecimiento de 10,2% respecto a 2024 y el registro más alto de la serie histórica.

4 SALUD. Auna y EsSalud firmaron una adenda al contrato APP del Gran Centro de Atención Ambulatoria Trecca de Jesús María, que destraba el proyecto y permite el inicio de obras. El documento permite viabilizar el desarrollo de un edificio de 23 pisos y cerca de 59,000 m² de infraestructura con 145 consultorios médicos, salas de tratamiento y diagnóstico de alta complejidad. Las obras y equipamiento se ejecutarán entre 2026 y 2027; y las operaciones empezarán a mediados de 2028. El establecimiento atenderá más de tres millones de consultas al año, y elevará en 20% la capacidad ambulatoria de EsSalud en la capital.

5 TARIFA. Lima Airport Partners (LAP) anunció que desde abril cobrará la TUUA de transferencia a pasajeros en conexión nacional en el aeropuerto Jorge Chávez. La tarifa será de US\$6,32 sin IGV y aplicará a quienes viajen entre regiones haciendo escala en Lima. El CEO de LAP, Juan José Salmón, sostuvo que ninguna empresa puede ser sostenible si una parte relevante de sus clientes no paga por los servicios que recibe. La medida estuvo en pausa por observaciones y negociaciones con el Ejecutivo. La suspensión rige hasta marzo mientras se firma la adenda, mediante la cual el gobierno asumiría el 50% del cobro. ■





2026
**8th DATA & AI
SUMMIT**

IA 2026: **ROI vs. HYPE**

DE LA PROMESA AL RETORNO:
DECISIONES DE NEGOCIO

17 DE MARZO

**DELFINES HOTEL
& CONVENTION CENTER**

 **SEMINARIUM.**

 **UTEC** Posgrado

KEYNOTE SPEAKERS

JORDAN MORROW



Owner and Founder, Bodhi Data /
Senior Vice President of Data and AI
Transformation, AgileOne

RAÚL KATZ



Presidente,
Telecom Advisory Services

NUESTROS SPEAKERS



**ELENA
ALFARO**

Head of Global AI Adoption,
BBVA



**CARLOS
CALDERÓN**

Director, Academia de Data, IA y
Ciencias de la Computación, UTEC



**DIEGO
CHIRINOS**

Director,
Semana Económica



**CHACKA/
JAIRO GARCÍA**

Chief Hacking Officer,
Kiggu



**ALBERTO
INDACOCHEA**

Director General,
Salesforce Perú



**DIEGO
MACERA**

Director, Instituto Peruano
de Economía



**GEORGETTE
MONTALVÁN**

Directora Independiente



**MATEO
MUSSO**

CFO, Yape



**RAFAEL
PLAZA**

AI Ethics & Data Governance Advisor /
Country Manager, Teradata



**ILICH PIMENTEL
DE LA CRUZ**

CEO, InQUBE
TALAM



**ALFREDO
RASMUSSEN**

Director de Data Médica,
Clínica Internacional



**ALONSO
RAZETTO**

Socio y Office Manager, Lima,
McKinsey & Company



**ANTENOR
RIZO PATRÓN**

Chief Data Officer,
Yape



**DANIELA
ROJAS**

Directora Adjunta de Programas,
Eon Institute



**PABLO
SÁEZ**

Head of Ibero-America Data
& Analytics, NTT DATA
Europe & Latam



**LIENEKE MARÍA
SCHOL C.**

Directora Independiente
de Empresas



**JALIL
SOTOMAYOR M.**

COO, Pacífico Seguros /
CIO, Prima AFP



**FERNANDO
ZAVALA**

CEO, Grupo InterCorp

SPONSORS

 **HABITAT**

 **buk**

 **Business IT**

 **Data Science**

 **Entelgy**

 **experian**

 **izipay**

 **Kiggu**

 **NOVENTA**

 **NTT DATA**

 **Periferia IT**

 **Salesforce**

MEDIA PARTNERS

 **CDO LATAM**

 **Peru Retail**

PARTNERS ESTRATÉGICOS

 **COVER**

 **Sectoriales**

 **SEMMAccompany**

**INSPIRAMOS • EDUCAMOS
CONECTAMOS • TRANSFORMAMOS**

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

Revistas.PeruRadio.net.pe

Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

Un entorno que exige algo más que resiliencia

Ni el Perú ni ningún país puede depender permanentemente de la capacidad de adaptación de sus empresas para compensar la fragilidad institucional.

Gonzalo Camargo

*Gerente General
de Banco Bci Perú*

Hacer empresa en el Perú no debería requerir heroísmo, sino reglas claras, confianza y visión de largo plazo



SOBRE EL AUTOR

Gonzalo es gerente general de Banco Bci Perú. Tiene un doctorado en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), un máster en Economía y Finanzas por el CEMFI (Banco de España) y estudios de postgrado en Harvard Business School. Ha ocupado cargos de dirección en distintas entidades financieras de Perú y Chile, como BBVA Perú, AFP Provida, Niubiz, Procapital, entre otras.

Cada proceso electoral en el Perú suele reactivar sensaciones conocidas: expectativa, preocupación y, sobre todo, incertidumbre. A las dudas habituales que se ciernen sobre el país se suman discursos polarizados, expectativas contrapuestas y una sensación de fragilidad institucional que impacta directamente en la confianza. Para quienes hacen empresa, este no es un debate abstracto: es uno que condiciona decisiones, plazos y prioridades.

No hablo de un fenómeno nuevo. Durante décadas, el empresariado peruano ha aprendido a operar en un entorno donde la inestabilidad política dejó de ser una anomalía para convertirse en un telón de fondo casi permanente. Como parte de ese recorrido, muchos empresarios comprendieron que esperar certezas absolutas para tomar decisiones no era una opción realista. La alternativa fue aprender a decidir con información incompleta, evaluando riesgos y priorizando lo esencial.

Así, con el tiempo, el empresariado logró desarrollar una capacidad clave: separar el ruido político de los factores que realmente inciden en la operación diaria del negocio. No ignorar la política, pero tampoco sobredimensionarla. Y este aprendizaje fue posible porque, pese a las crisis, el país mantuvo ciertos equilibrios macroeconómicos — estabilidad monetaria, disciplina fiscal y solidez financiera — que ofrecieron un marco básico de previsibilidad. Esa base permitió sostener decisiones de mediano y largo plazo, incluso en coyunturas complejas.

Durante años, la respuesta empresarial fue clara: frente a la volatilidad externa, el foco debía estar en el control interno. Gestión financiera rigurosa, estructuras eficientes de costos y una lectura realista del mercado permitieron seguir operando bajo escenarios adversos. Esa lógica dio resultados y explica, en parte, la resiliencia del sector privado. Pero, hoy, el contexto es aun más exigente.

Cuando la incertidumbre política se

combina con tensiones sociales y deterioro de la confianza, los márgenes de maniobra se reducen. La resiliencia ya no consiste solo en resistir, sino en repensar la forma de operar. Por ello, frente a la inminencia del proceso electoral muchas empresas han respondido profundizando aquello que está bajo su control: disciplina en el manejo del flujo de caja, decisiones de inversión más selectivas y una evaluación constante de riesgos. Porque, en entornos inciertos, la prudencia deja de ser conservadurismo y se convierte en una fortaleza.

La diversificación también ha cobrado un nuevo sentido. Internacionalizarse o ampliar mercados no es únicamente una estrategia de crecimiento, sino una manera de reducir la exposición a un solo contexto. Y, al mismo tiempo, obliga a elevar estándares de gestión y a competir con mayor eficiencia.

La tecnología, por su parte, dejó de ser una promesa. Se ha convertido ahora en una vía concreta para ganar agilidad y mejorar la toma de decisiones. La información oportuna, los procesos más simples y la capacidad de reacción se han vuelto activos estratégicos.

Esta capacidad de adaptación, sin embargo, no es homogénea. Las micro y pequeñas empresas, que sostienen gran parte del empleo, enfrentan mayores restricciones. Para muchas de ellas, resiliencia sigue siendo sinónimo de supervivencia. Allí aparece un límite que no puede ignorarse.

La experiencia del Perú en las últimas décadas deja una lección clara: la resiliencia empresarial es valiosa, pero no infinita. Ningún país puede depender de manera permanente de la capacidad de adaptación de sus empresas para compensar la fragilidad institucional.

Ante un nuevo ciclo electoral, esta reflexión adquiere mayor relevancia. Más allá de los resultados, el desafío es construir un entorno donde hacer empresa no requiera heroísmo, sino reglas claras, confianza y horizonte de largo plazo. Solo así la resiliencia dejará de ser una respuesta defensiva para convertirse en una base sólida de crecimiento sostenible. ■

COLUMNISTA INVITADO

El pernicioso mantra de las cuerdas separadas

No nos dejemos engañar por esta falsa seguridad de que la economía peruana avanza y avanzará a pesar de la política y sin importar quien nos gobierne.

Rubén Sánchez

CEO de Grupo San Antonio



SOBRE EL AUTOR

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en Marketing de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC París (Francia) y el PAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultivos de diversas organizaciones.

Durante toda mi vida profesional, he venido escuchando que vivimos entre cuerdas separadas. La primera, la económica, que “ha salvado al Perú” —dicho popular entre académicos y empresarios— gracias a la impecable gestión del presidente del Banco Central de Reserva, Julio Velarde, y a la Constitución de 1993, con una moneda que se ha fortalecido desde hace más de 25 años y hoy se sitúa entre las más fuertes del mundo. En la cuerda política, en cambio, hemos tenido 11 presidentes en el mismo periodo de tiempo y 10 de estos en los últimos 15 años.

El problema se cuenta solo. El PBI ha oscilado entre el 8.3% y el 2.2% en ese lapso de tiempo. Y, sin contar la pandemia del Covid-19, todo esto resulta una consecuencia del factor que realmente viene afectando nuestra economía: la falta de confianza y las expectativas atadas a esta. Y es que, en un contexto electoral presidencial en el que todo puede pasar, por ejemplo, el candidato que lidera la intención de voto un mes antes de la elección puede caer estrepitosamente al último lugar de la fila sin contemplaciones, alterando absolutamente las perspectivas y desatando el caos en las previsiones de negocios.

Es cierto, hasta ahora no estoy contando nada nuevo. Pero aquí es donde me detengo para proponer algunas preguntas: si la izquierda, el comunismo o el socialismo repuntan en estas elecciones, ¿volveremos a salir corriendo del país? ¿Se fugarán otros US\$14,000 millones? ¿Qué pasará cuando Julio Velarde se jubile? ¿Mantendremos esta falsa seguridad de vivir entre cuerdas separadas?

Los únicos indicadores que evolucionan sin control son el tiempo que destinamos en el tráfico, la delincuencia, la extorsión, el sicariato, el déficit de infraestructura y la percepción de corrupción; del resto, nada. El precio de los minerales, las agroexportaciones y la tasa de desempleo siempre sirven de argumento para quienes responden

que “estamos bien”, pero esto, a fin de cuentas, resulta ser un consuelo de miopes.

En un Perú con una informalidad que corre al galope como gran válvula de liberación de presión de todos nuestros problemas, la apatía que nos genera la política es, en realidad, una consecuencia de ello. Una consecuencia de que el 80% del país viva de espaldas al sistema. Y cómo no, si el transporte no funciona, si no hay seguridad, si las instituciones no nos sirven, si la educación es paupérrima, entre otros varios etcéteras.

En un contexto en el cual la intención de voto está más dispersa que nunca, donde el candidato que lidera la intención de voto es atacado como “Fuenteovejuna”, donde a solo pocos meses de las elecciones acabamos de consumir otro recambio presidencial más, todo puede pasar. Y esta semana me ha tocado escuchar la perspectiva de ambos extremos de la curva normal: la del súper empresario millonario y la del informal en extrema pobreza. Mi conclusión sobre ambas interacciones es aterradora.

Ambos piensan igual. Ambos consideran que vivimos entre cuerdas separadas y que no importa su opinión ni intención de voto. Ellos no deciden, ellos sobreviven a pesar del entorno y las circunstancias.

No nos dejemos engañar por esta falsa seguridad de que la economía avanza como tren de alta velocidad, de que no pasará nada con esta si se elige a uno u otro presidente, de que todo estará bien a pesar de la política. Porque la presión siempre se liberará donde más nos duele: en lo cotidiano y, sobre todo, entre los más pobres y desvalidos del país. ■

El buen momento de los minerales, de las agroexportaciones y del empleo es, a fin de cuentas, un consuelo de miopes

ESTRATEGIA

EL NIÑO ENTRA EN ESCENA

El inesperado inicio del Niño costero ha obligado a las empresas más expuestas al fenómeno a ajustar escenario y estrategias sobre la marcha. El incremento de inversiones de capex, el aseguramiento de líneas de liquidez y la activación de planes de contingencia ya acelera en el 'agro', la pesca y el turismo.



POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

La súbita llegada de El Niño costero, evidenciada durante las últimas semanas, ha puesto a directivos de diversas industrias y compañías a recalcular sobre la marcha. Sin tiempo que perder, los tomadores de decisión de sectores como el 'agro', la pesca y el turismo han desplegado ajustes de última hora a sus planes estratégicos con un objetivo común: mitigar el potencial impacto del fenómeno climático y garantizar la continuidad de sus operaciones. Hoy, dichos ajustes ya involucran el reforzamiento de inversiones, la modificación de ciertos presupuestos y la activación de planes de contingencia para reducir riesgos operativos que puedan trasladarse a la producción.

Ajuste inesperado

Históricamente, los fenómenos climáticos han tenido un fuerte impacto en la economía peruana (ver gráfico). Estos antecedentes y la confirmación del Senamhi de que El Niño costero 2026 ya está en su fase inicial —luego de que en febrero se registrara un incremento sostenido en la temperatura del mar— han encendido las alertas en distintos sectores productivos. Y es que el fenómeno ha mostrado una mayor agudeza de la prevista y se extendería por un periodo más largo del estimado inicialmente.

El sector agropecuario es uno de los más vulnerables, debido a su exposición directa a retrasos en cosechas y problemas de distribución. A raíz de ello, en 2019 Agrícola Pampa Baja invirtió en un extenso sistema de drenajes. “No se han usado por seis años y parecía que habíamos exagerado, pero hoy permite evacuar el agua. En Olmos ya tenemos una semana de lluvias



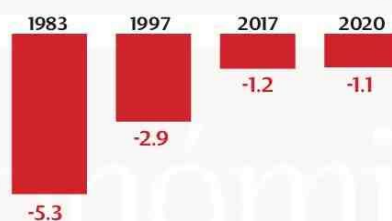
abundantes, aunque no calamitosas”, explica su director, Juan Carlos Paredes. La empresa instaló, además, campamentos propios para los trabajadores, con el objetivo de mantener en línea la producción y no volver a sufrir retrasos como en el 2023, cuando estos se prolongaron por dos semanas, a raíz de las dificultades de acceso.

Otras compañías del sector agrícola han respondido al súbito inicio de El Niño costero con inversiones adicionales aprobadas las últimas semanas. “Calculo 5% a 10% de presupuesto adicional por hectárea. Por más que tengamos actividades preventivas, siempre algo se escapa”, advierte el gerente general de Frutas de Piura, César Morocho, quien agrega que, además del daño físico, existe riesgo el fitosanitario de que se aparezcan hongos y plagas que alteran el ciclo de desarrollo de los cultivos.

El sector pesquero es otro altamente expuesto a El Niño costero. Por ello, Produmar, que opera en Paita, ya planea un *capex* adicional de US\$100,000 para reforzar techos y limpiar duc-

Impacto del Fenómeno El Niño y Niño Costero en el PBI

En %



Fuente: BCR, Comex

tos, debido a la previsión de vientos fuertes y filtraciones de agua. “Estamos enfrentando un gasto no previsto. En el *capex* que aprobamos en noviembre de 2025 no teníamos previstas estas lluvias ni un FEN. Hasta octubre, el pronóstico era de condiciones normales”, cuenta su CEO, Gerardo Carrera.

En esa misma línea, gran parte de las compañías vienen priorizando mantener, sobre todo, una espalda financiera sólida. “En ambos negocios tenemos líneas de capital de trabajo comprometidas por US\$50 millones para girarlas en caso de que necesitemos más liquidez”, detalla Raúl Briceño, gerente de administración y finanzas de Agroindustrial Beta y CFO de Pesquera Exalmar.

Pero el ajuste sobre la marcha no se limita solo a la producción primaria; hoy, ya involucra al turismo. Aranwa, por ejemplo, ha tenido que retrasar la apertura de la remodelación de su sede en Vichayito, programada para esta semana, debido a las fuertes lluvias. Para su reapertura, ahora prevista para antes de Semana Santa, la empresa incrementó en 5% la inversión preventiva en esa sede, cuyo monto asciende a US\$6 millones. Además, la compañía viene realizando inversiones adicionales en su sede del Colca (Arequipa), donde, si bien aún no hay daños físicos, sí existe el riesgo de una menor afluencia turística en la región.

Casa Andina, por su parte, ha adelantado *capex* para preparar los hoteles de la costa norte frente a eventuales lluvias. Por ahora, no se han registrado afectaciones en su hotel de Zorritos ni en la carretera de acceso. La percepción de riesgo en zonas cercanas, sin embargo, podría derivar en una cancelación de reservas, según prevé su CEO, Juan Stoessel.

Este escenario climático también afecta otras variables clave del negocio. En el sector textil, por ejemplo, las prendas de invierno suelen generar *tickets* más altos, por lo que temperaturas elevadas podrían limitar sus ingresos, especialmente en campañas como la del Día de la Madre. “Hemos recomendado a nuestros socios programar la producción de prendas más livianas. También considerar que los desbordes de ríos puedan obstaculizar el transporte en regiones como Arequipa e Ica, lo que impactaría su consumo”, señala el gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Martín Reaño.

“En el *capex* aprobado en noviembre no teníamos previstas estas lluvias ni un FEN”

Aunque con impactos indirectos, El Niño costero podría incluso llegar a sectores clave para el desarrollo del país como el educativo. En ese frente, Fernando Contreras, subgerente central de Logística & Infraestructura de inLearning Escuelas de Educación Superior, del grupo Intercorp, señala que desde 2023 la institución ha destinado US\$200,000 a mantenimiento preventivo. Aunque la migración a clases virtuales es una alternativa, en ciudades como Piura e Iquitos se han registrado cortes de energía con alta incidencia, lo que limitaría su efectividad como solución.

Lo que queda por venir

La Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (ENFEN) consideró el viernes 27 en un reporte que El Niño costero está en desarrollo, por lo que mantuvo el estado de alerta. Y se espera la confirmación de un Niño costero de magnitud débil a moderada, de acuerdo con el ingeniero meteorólogo y gerente de operaciones de Ambiental Andina, Jonathan Cárdenas.

Frente a la inminencia de este escenario, los sectores ya buscan adelantarse a potenciales impactos. En esa línea, la Sociedad Nacional de Pesca está coordinando activamente con el Ministerio de la Producción la posibilidad de adelantar la primera temporada de pesca de anchoveta en la zona centro-norte hacia los últimos días de marzo o los primeros de abril. “El potencial inicio de El Niño coincide con el inicio de la temporada. Si hacemos las cosas como siempre y salimos alrededor de la quincena de abril, probablemente el mar esté caliente y ya no encontremos recurso”, explica su presidenta, Jessica Luna.

En el sector agrícola, el escenario es más complejo, ya que los picos de impacto se concentrarían en los primeros meses del 2026, periodo clave para la producción y distribución de productos como el arándano, la palta, la mandarina y los espárragos. Así, existen 100,000 hectáreas en riesgo elevado de inundaciones, según estimaciones del economista senior de Comex-Perú, Daniel Najarro.

En el episodio de 2023 se perdieron 39,000 hectáreas y se afectaron 45,000 adicionales, mientras que en 2017 se perdieron 40,000 hectáreas y se afectaron 90,000 adicionales, de acuerdo con el presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), Gabriel Amaro. Hoy, esa preocupación sectorial persiste. “Si en 2023 el sector primario no cayó, fue porque la minería creció alrededor de 9% y compensó, pero este año no se proyecta ese nivel”, advierte el jefe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, Óscar Chávez. ■

SEMANA económica
PROHIBIDA
PRODUCCION

PODER EJECUTIVO

VENCEDORES Y VENCIDOS DE LA DANZA MINISTERIAL



La idas y vueltas de la última semana en torno a la conformación del Gabinete Ministerial reflejarían el éxito de Alianza Para el Progreso en su búsqueda por preservar el control de carteras clave del gobierno y el estrepitoso fracaso de Vladimir Cerrón en su intento por recuperar poder.



POR JUNIOR MIANI

La pulseada política que derivó en el nombramiento del primer gabinete del gobierno de José María Balcázar tuvo un claro ganador y dos claros perdedores. Alianza Para el Progreso (APP), el partido de César Acuña, no solo mantuvo el control de carteras ministeriales sobre las que tiene especial interés; además, se habría impuesto sobre los intentos del prófugo líder de Perú Libre, Vladimir Cerrón, y del frustrado primer ministro, Hernando de Soto, de imponerle nombres al nuevo gobierno. Así pudo saberlo SEMANA económica, a través de fuentes directamente involucradas en los entretelones de una negociación que acabaría con el nombramiento de Denisse Miralles como nueva presidenta del Consejo Ministros. Una salida rápida por la que optó el Ejecutivo para acabar con su propio entrapamiento.

El bloqueo a Cerrón

Vladimir Cerrón llamó por teléfono a Balcázar la misma noche que el Congreso lo designó presidente. En dicha llamada, el perulibrista le habría manifestado que su partido debía tener una presencia sustancial tanto en Palacio de Gobierno como en el Consejo de Ministros.

Ambos políticos mantienen cierta cercanía. Si bien Balcázar no es militante de Perú Libre, comparte con Cerrón una proximidad ideológica en temas económicos y sociales. Así, como primer paso, Cerrón propondría a Loly Herrera, su abogado, para el puesto de secretario general del despacho presidencial; una

suerte de mano operativa del mandatario.

Según una fuente de alto nivel de la PCM que aceptó participar de este informe bajo la reserva de su identidad, Balcázar aceptó y recibió a Herrera en Palacio el sábado 21. Sin embargo, allí entraría a tallar otro personaje con mayor peso que Cerrón en el nuevo gobierno.

César Acuña también se comunicaría con Balcázar. En dicha conversación, le haría saber al presidente que APP tenía la expectativa de mantener el control de los ministerios de Salud y Vivienda. Y que para la PCM lo mejor era conseguir un personaje que “deje tranquilos a los agentes económicos”. “Balcázar asumió que Acuña le estaba exigiendo que no olvidara la cuota de presencia en el gabinete, porque sus votos en el Congreso lo llevaron a la presidencia e iba a necesitarlos para que el gabinete reciba la confianza”, relata la misma fuente de la PCM.

En el interín de las coordinaciones del presidente con su equipo surgiría el nombre de Hernando de Soto, quien además contaba con el visto bueno de Acuña. Balcázar le hizo el ofrecimiento al excandidato presidencial, que luego sería aceptado. Con todo aparentemente encaminado, Palacio de Gobierno adelantó el domingo 22 que la juramentación del hasta entonces gabinete De Soto sería el martes 24. Pero

Cerrón seguía insistiendo.

El mismo domingo 22, luego del anuncio de De Soto como futuro primer ministro, el prófugo líder perulibrista habría enviado a Palacio una lista de los ministerios en los que su partido aspiraba a tener presencia. Entre ellos figuraban Salud, Vivienda, Interior, Justicia y Energía y Minas. Para este último, un nombre voceado entre las filas de Perú Libre era nada menos que el de Alejandro Narváez, expresidente de Petroperú.

Balcázar, sin embargo, decidió no responder al pedido de Cerrón, que además colisionaba con las aspiraciones de Acuña. El nombramiento de Loly Herrera, por otro lado, nunca llegó a concretarse, al no cumplir los requisitos formales para asumir el cargo. El abogado de Cerrón dejó de coordinar con el presidente y, con ello, la influencia de Cerrón quedaría bastante disminuida. “Es falso que el cerronismo esté en el gobierno”, escribió Cerrón unos días después, en su cuenta de X.

El ‘visto’ a De Soto

El lunes y martes fueron días de constante negociación entre De Soto y Balcázar respecto a los nombres que deberían conformar el frustrado gabinete. Según dos fuentes con conocimiento directo de estas conversaciones, el economista nunca quiso aceptar que tenía que darle a las fuerzas del Congreso una cuota ministerial. Aun así, el presidente y su ‘extraoficial’ primer ministro llegaron a consensuar una lista entrada la noche del lunes 23. Los elegidos fueron citados para la juramentación del día siguiente.

Pero De Soto cambiaría una vez más de parecer. A primera hora del martes 24, envió una nueva lista de ministros. De acuerdo con otra fuente a la que accedió SEMANAeconómica, la propuesta contemplaba relevos en el MEF, Interior, Midagri y Justicia.

Balcázar consideró esta propuesta inaceptable, aunque no le transmitió esto formalmente a De Soto. “No hubo ni confirmación ni retiro de confianza, simplemente no le volvió a responder el teléfono”, señala una de las fuentes antes citadas. En medio de este silencio, De Soto llegó a declarar el martes 24

Cerrón le habría exigido a Balcázar que Perú Libre tenga una presencia sustancial tanto en Palacio de Gobierno como en PCM

por la tarde que todo seguía “viento en popa”, en diálogo con RPP.

Para entonces, sin embargo, Balcázar ya estaba buscando otro titular de la PCM. La primera —y única— candidata fue la hasta entonces titular del MEF, Denisse Miralles. Ante el ofrecimiento del presidente, Miralles aceptó de inmediato y juramentó el cargo unas horas después, como colofón de una historia de vaivenes que confirma el limitado margen de maniobra del presidente Balcázar. “Ese cambio es la imagen de una persona atrapada por un pacto. El presidente no puede ni nombrar en la PCM a alguien como Hernando de Soto. Manda el Congreso por intereses en mantener su influencia en áreas específicas del gobierno”, advierte el politólogo de la PUCP, Eduardo Dargent.

Así como De Soto, Miralles es bien vista por APP. La titular del MEF durante el gobierno de José Jerí fue colaboradora cercana del exministro José Salardi, hoy jefe de plan de gobierno de APP (SE1983). El partido, además, ya se había pronunciado públicamente a favor de que Miralles se mantenga en el MEF. Y mediante un comunicado exhortó al Ejecutivo a darle continuidad a los ministros de Relaciones Exteriores, Producción y Comercio Exterior y Turismo.

De acuerdo con las fuentes de esta revista, APP también habría influido en los nombramientos de los ministros de Salud y Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). Luis Quiroz y Wilder Sifuentes fueron ratificados en el Minsa y el MVCS, respectivamente. De igual manera, Hugo de Zela permanecería en Cancillería y César Quispe se mantendría en el Produce.

La nueva presidenta del Consejo de Ministros siempre ha negado tener vínculos con APP (SE1985). Y, en declaraciones posteriores a su nombramiento, descartó que dicho partido haya influido en la conformación de su gabinete. Eso sí, reconoció que a “algunos” de los nuevos ministros recién los conoció el día de la juramentación. Así las cosas, la banca de APP se perfila como uno de los principales apoyos para cuando el Gabinete Miralles acuda al Parlamento a pedir el voto de confianza. ■

Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES

El desafío pendiente de Integratel

Aunque el recorte de 'grasa' iniciado por su nuevo dueño logró contener las pérdidas de la ex Telefónica, sus ingresos y *market share* siguen cayendo. Una compleja encrucijada que la compañía deberá resolver en este 2026.

La agresiva estrategia de control de gastos y eficiencias operativas desplegada por Integratel — antes Telefónica del Perú — dio sus primeros frutos en los números de la 'telco'. A solo ocho meses de que Integra Tec asumiera el control, la compañía anunció una reducción de casi 50% en las pérdidas al cierre de 2025. “Los resultados han superado nuestras expectativas”, afirmó la empresa a SEMANAeconómica, en alusión a un conjunto de cifras que, sin embargo, muestran a la vez una profundización en la pérdida de clientes de la compañía.

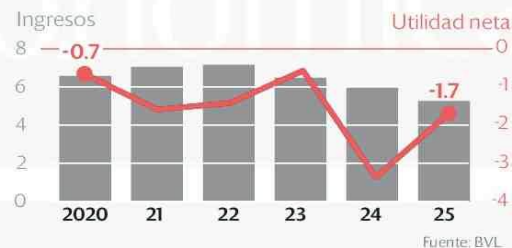
El 2025 sirvió para 'limpiar la casa' en Integratel; la especialidad de su matriz, Integra Capital. Dicho proceso incluyó una reducción de gastos de personal de hasta 8%, renegociaciones de contratos y una optimización de proveedores. Todo esto, en conjunto, generó eficiencias que ascendieron a S/229 millones y, así, la 'telco' redujo sus pérdidas en más de S/1,600 millones. Pero el desafío más retador es el que ahora enfrentará la compañía: frenar la caída de sus ingresos antes de la próxima Junta de Acreedores, prevista para finales del 1S26. (ver gráfico). “Están dejando de empujar algunos servicios o clientes que no dan mucho margen para enfocarse en los de mayor valor”, explica el socio fundador de Revored Abogados, Abel Revored. Esta situación, en la práctica, habría motivado que Integratel descarte clientes considerados no rentables.

El impacto no solo se vio a nivel de ingresos. Integratel también sigue perdiendo *share* de mercado, tanto en el negocio móvil como en el de Internet fijo (ver gráfico). “La competencia está siendo mucho más intensa y se están peleando por captar sus clientes”, afirma el exdirector de Osiptel, Manuel Cipriano. Evidencia de ello es que Bitel acaba de superar a Integratel en el mercado móvil, desplazándola del segundo lugar. “[Integratel] se está redimensionando. Ya no quieren ser, necesariamente,

Bitel acaba de desplazar del segundo lugar del mercado móvil a Integratel

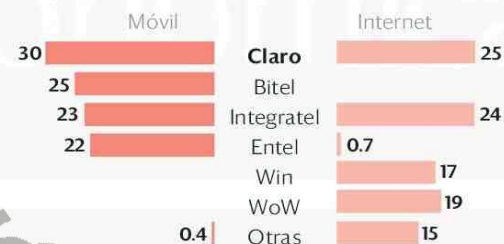
Resultados de Integratel

En miles de millones de S/



Participación del mercado móvil y de Internet en el 2025

En %



los más grandes. Ya no se trata de crecer por crecer”, cuenta el director ejecutivo de DN Consultores, Carlos Huamán.

Los inconvenientes descritos ya estaban previstos por la nueva gestión de la 'telco'. Por ello, en los últimos meses esta decidió enfocar las inversiones en sentar las bases para un crecimiento estable que ayude a revertirlos. “Ahora deberán también proteger la línea de arriba de los resultados”, advierte Huamán. Entre las acciones desplegadas, por ejemplo, Integratel renovó más de 2,000 estaciones base, expandió a cinco millones de hogares su red de fibra óptica e inició operaciones en 5G.

El objetivo de Integra Tec es alcanzar el superávit de la 'telco' en el 1T26, como fijaba el plan inicial. Aunque lograrlo no será sencillo, de acuerdo con las fuentes consultadas para este informe. “Esto será vital para que la Junta [de Acreedores] no tome posesión de la dirección y los deje seguir trabajando”, advierte un ex alto ejecutivo de Integratel al que accedió esta revista, quien prefirió mantener su identidad en reserva. (ASU) ■



GRUPO MEBOL Y CNEH-PERÚ IMPULSAN LA CAMPAÑA "CUANDO AYUDAMOS, NOS AYUDAMOS" COMO PARTE DE SU ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

La campaña refleja cómo una estrategia corporativa basada en el propósito, las alianzas estratégicas y la gestión responsable puede traducirse en impactos reales y medibles a través de acciones sociales y ambientales desarrolladas en Chancay, Huaura, Lima y Oxapampa.

La campaña "Cuando ayudamos, nos ayudamos", impulsada por Grupo Mebol en alianza con la ONG CNEH-Perú (Centro Neotropical de Entrenamiento en Humedales - Perú), integra dos componentes complementarios —uno social y otro ambiental— con el objetivo de generar un impacto real y sostenible en los territorios donde la empresa mantiene vínculos productivos y comunitarios.

El componente social de la campaña se desarrolló, en una primera etapa, en diciembre y permitió beneficiar a más de 800 familias, entre productores agrícolas proveedores del Grupo Mebol, familias en situación de vulnerabilidad, asentamientos humanos, niños y adultos mayores en zonas de Chancay, Huaura y Lima. Estas acciones incluyeron la entrega de canastas navideñas y material educativo con realidad aumentada, reforzando el compromiso de la empresa con las comunidades con las que trabaja.

El componente ambiental se viene ejecutando en la provincia de Oxapampa, en la región Pasco, y contempla la reforestación progresiva de 1,000 árboles nativos en los distritos de Oxapampa, Huancabamba y Chontabamba.

Esta intervención responde a un enfoque de restauración ecológica que busca recuperar la cobertura boscosa, reducir la erosión de los suelos, mejorar la regulación hídrica y fortalecer la biodiversidad, contribuyendo además a incrementar la resiliencia climática frente a eventos extremos.



La alianza entre Grupo Mebol y CNEH-Perú demuestra que la articulación entre el sector privado y la sociedad civil permite una estrategia de sostenibilidad de largo plazo

En este marco, CNEH-Perú es responsable de la ejecución técnica, el cumplimiento normativo, la articulación con actores locales y el monitoreo, con el objetivo de asegurar la adecuada implementación de la intervención.

La alianza entre Grupo Mebol y CNEH-Perú demuestra que la articulación entre el sector

privado y la sociedad civil permite desarrollar intervenciones responsables, medibles y alineadas con una estrategia de sostenibilidad de largo plazo.

Mientras la empresa impulsa y financia la campaña como parte de su gestión corporativa, la ONG aporta el rigor técnico necesario para maximizar el impacto.

"Producir con propósito transforma realidades cuando la gestión empresarial se traduce en acciones concretas. La sostenibilidad no es un discurso, sino una práctica constante que guía nuestras decisiones", señala Rocío Puente,

gerente de Sistemas Integrados de Gestión de Grupo Mebol.

Desde la organización aliada, Florencia Trama, directora de CNEH-Perú, destaca el valor técnico de la intervención: "No se trata solo de sembrar árboles, sino de restaurar ecosistemas degradados con especies nativas, bajo criterios técnicos que aseguren una alta tasa de supervivencia y resultados sostenibles en el tiempo. Nuestro rol es garantizar el seguimiento y la correcta implementación para que el impacto sea real y medible".

Con más de 38 años de trayectoria, Grupo Mebol integra la sostenibilidad como un eje transversal de su gestión, orientando parte de su inversión a iniciativas que combinan impacto social y ambiental. La campaña "Cuando ayudamos, nos ayudamos" refleja este compromiso sostenido y reafirma que el desarrollo responsable se construye desde el territorio y en alianza. ■

HIDROCARBUROS

BACHES EN LA RUTA DE PETROPERÚ

Los plazos para encaminar la reestructuración de Petroperú se han vuelto aún más estrechos, tras el reciente recambio presidencial. Y es que la nueva crisis de gobierno ha generado nuevas demoras en un proceso que ya iba contra el tiempo.

El escenario político actual arroja señales mixtas: aunque el presidente José María Balcázar ha sido coautor de dos proyectos de ley que buscan derogar el decreto de urgencia que dispone la reestructuración de Petroperú, el nombramiento de Denisse Miralles –quien lideró el MEF cuando se impulsó el decreto– como presidenta del Consejo de Ministros mitigará

El cambio de gobierno retrasó reuniones clave para Petroperú

el riesgo de que la norma sea eventualmente derogada.

ProlInversión, por su parte, dio señales de avances rápidos con la contratación de Deloitte, el 24 de enero, y la aprobación del plan de promoción para la reorganización patrimonial y operativa, el 12 de febrero. Pero, según pudo conocer SEMANAeconómica, este aún constituye un documento de carácter general, que no define qué activos serán considerados estratégicos. Así, por ahora no existen planes específicos que fijen la hoja de ruta de cada unidad de negocio.

El cambio de gobierno no retrasó reuniones que abordarían la discusión de estos planes. La semana del pasado 23 de febrero, por ejemplo, se había programado la presentación de la lista de activos estratégicos y no estratégicos de la petrolera ante el Comité Pro Social de ProlInversión –

encargada de su evaluación y aprobación–, junto con los planes diseñados para estos. Pero la censura del expresidente José Jerí obligó a suspender la presentación. “La incertidumbre afectó [los avances]. No se tenía claro el rumbo”, reconoce un funcionario directamente enterado en los avances del proceso, sin autorización para declarar.

Lo sucedido reduciría el margen para dejar una ruta definida que permita revertir las pérdidas acumuladas de Petroperú, de más de S/1,200 millones. “Será difícil dejar algo concreto”, advierte el expresidente de la petrolera, César Gutiérrez. Con el tiempo en contra, será más difícil ejecutar la venta de activos o el plan sobre las unidades de negocio. La eventual entrega de un activo en concesión a un privado, por ejemplo, se evaluaría en no menos de seis meses.

La venta de la sede central de San Isidro, por otra parte, tam-



poco está definida. “Se siguen evaluando modalidades de inversión [para el inmueble], incluido el mecanismo de proyectos en activos”, dice una de las fuentes antes citadas. Si se decide venderla, la valorización y colocación en el mercado tardaría un año.

Lo cierto es que el decreto sigue vigente y, por ahora, no apuntaría a ser derogado. “Con Miralles [en PCM] se reduce esa posibilidad”, finaliza el director de Enerconsult, Carlos Gonzales. (EAA/ASU)

COMERCIO

CAMPAÑA EXITOSA

La campaña escolar 2026 se perfila para superar con creces a la del 2025, con ventas que podrían alcanzar crecimientos de entre 15% y 20%. “Viene impulsada por una mejor demanda, decisiones de inversión tempranas y un entorno de recuperación gradual del consumo interno”, cuenta el gerente de la División de Negocios de Mibanco, José Antonio Muñiz.

Las categorías de calzado y tecnología serán las que concentrarán el mayor gasto, en línea con la tendencia observada durante la campaña de 2025. En aquel entonces, ambas crecieron 3% y 17% en transacciones, respectivamente, de acuerdo con datos de Niubiz. “Nuestras zapatillas blancas y zapatos negros crecen a más de un 20%. Es un comportamiento sostenido desde enero por los desembolsos de [los retiros de fondos de] las AFP”, detalla el director ejecutivo de Platanitos, Pedro Mont.

La campaña escolar representa, por ejemplo, cerca del 17% de

la facturación anual de Bata. Por ello, los zapatos escolares y zapatillas blancas –lo más demandado de la marca– tienen su stock distribuido a nivel nacional desde antes de Navidad. “Las innovaciones como plantillas de gel y suelas de caucho antideslizante atraen nuevos consumidores”, explica el country manager de Bata Perú, César Vargas del Pino.

En la categoría de tecnología, el ticket promedio de las laptops en Ripley se ha incrementado en cinco puntos porcentuales (pp), mientras que en las tablets el crecimiento respecto a 2025 ha sido de 10 pp. Y la menor restricción de la banca hacia los créditos de consumo, en contraste con años anteriores, ha representado otro aliciente para el crecimiento de las ventas. “Este año [en Banco

Ripley] impulsamos una campaña de meses sin intereses. Esto impulsa la decisión de compra en categorías relevantes y permite fortalecer la fidelización”, asegura la gerente de la división infantil de Ripley, María José Monzón.

Las ventas por campaña escolar en el canal digital también han acelerado. En el caso de Platanitos, por ejemplo, aunque representa el 10% del total de sus ventas, el incremento frente a 2025 ya supera el 74%. Un

alza principalmente atribuida a una mayor variedad de oferta en la categoría de mochilas. “El canal digital se ha convertido en nuestra principal vitrina de cara al cliente. Es ahí donde presentamos el surtido completo, las promociones y campañas de financiamiento”, agrega Monzón, de Ripley. (SCT)

“Hay un comportamiento sostenido desde enero por los retiros de las AFP”



COMERCIO

UNIÓN FRUSTRADA

Las conversaciones entre el Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) para unificar el Cyber Wow y el Cyber Days (SEI984) fracasaron.

Ambos eventos continuarán su desarrollo en paralelo, con la única diferencia de que el Cyber Days tendrá sólo dos ediciones en el año, ya no tres, según pudo conocer SEMANAeconómica. Una sería en julio y otra en noviembre.

El Cyber Wow, que es organizado por el IAB, por otro lado, mantendrá sus tres ediciones, siendo la primera el 20 de abril. "Nos dijeron [en la CCL] que están en un proceso de reestructuración y dejaron de lado las conversaciones", dice la directora ejecutiva del IAB Perú, Beatriz Hernández.

Esta revista solicitó a la CCL un pronunciamiento sobre el futuro de los Cyber Days, pero al cierre de esta edición no hubo respuesta. La decisión de reducir las ediciones de los Cyber Days fue informada a los participantes del evento mediante un comunicado interno. El objetivo es, según la misiva, "concentrar el valor del evento en ediciones de alto impacto".

La reducción de las fechas de tres a dos, sin embargo, no cambiaría el problema estructural. "Lo que el mercado necesita son fechas comerciales creadas estratégicamente para responder a necesidades reales y no sólo a un calendario institucional", enfatiza la *manager director* de Havas Media Network, Tess Romero. En esa línea, el CEO de Publicis Groupe Perú, Erik Castillo, opina que la unificación sigue siendo la alternativa a seguir. "Permitiría consolidar el valor del evento", resalta. Hoy, el Cyber Wow cuenta con alrededor de 900 marcas, mientras que Cyber Days no supera los 40 participantes. "Tenemos un producto bien posicionado. La idea sigue abierta", concluye Hernández. (SCT)



Capital levantado
US\$13,000,000

STARTUPS

En la mira Jelou

La *startup* de generación de agentes de IA para WhatsApp, orientados al sector financiero, *retail* y de consumo masivo, expandirá su presencia local junto a Krealo, el brazo de *venture capital* de Credicorp. Hoy ya ofrece soluciones a Mibanco. (CGC)



Luis Loaiza,
CEO & Co-founder



Alberto Vera,
CRO & Co-founder

MODELO DE NEGOCIO

La *startup* ecuatoriana nació en 2017 generando *chatbots* para bancos, financieras y *retailers*. Sin embargo, hace tres años, con el auge de la IA, migró su modelo de negocio a una plataforma que crea aplicaciones complejas –como apertura de cuentas bancarias, realizar pagos, verificación de identidad, colocación de créditos, entre otras funciones– sin salir de WhatsApp. Entre sus clientes destacan Arca Continental, Falabella, Flexi y Mibanco.

EXPANSIÓN

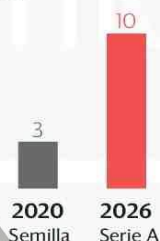
En 2025, consolidó su etapa de crecimiento tras optimizar y volver más accesibles sus servicios: pasó de 180 a 658 clientes, procesó más de US\$100 millones en operaciones financieras y alcanzó una facturación de US\$6 millones, un 120% más que en 2024. Este año, la apuesta consiste en ampliar su portafolio con el lanzamiento de una plataforma que permitirá a las mismas empresas crear agentes de IA y desarrollar aplicaciones transaccionales en WhatsApp mediante *prompts*, integrándolas directamente a sus sistemas.

Rondas de financiamiento

Monto en millones de US\$

Actores

- Arca Continental
- Wellington Access Ventures, Krealo, Collide Capital



Fuente: Jelou

PLANES

Con el nuevo capital, Jelou busca consolidar su presencia en el Perú, Colombia, Ecuador, Panamá, México y Chile. Dado el volumen de capital levantado, su meta es lograr un crecimiento acelerado en clientes y adopción de su tecnología de al menos 300%. Además, prevé ingresar a Brasil y Estados Unidos entre el 3T26 y el 4T26, paso que respaldaría con una posterior serie B. Con su nueva apuesta, apunta a superar los US\$20 millones en ingresos anuales.

"El Perú depende cada vez menos de la inestabilidad política"

Fabiola Rodríguez, gerente de marca de Volkswagen Perú, proyecta crecer al menos 10% este año, pese al contexto electoral. La electrificación del portafolio iniciará en 2027, un paso clave para crecer al menos 20% ese año.



SEMANAeconómica

¿Cómo se movió la facturación de Volkswagen Perú durante 2025?

Cerramos 2025 con 25% de crecimiento en ventas. La estrella fue nuestro nuevo [SUV compacto] Tera, que reemplaza a nuestro modelo Gol. El Tera ha tenido volúmenes de venta que han superado las 100 unidades, sólo con tres meses en el mercado.

¿La depreciación del dólar ha incidido también en estos volúmenes de venta?

Definitivamente, desde el 4T25 hemos visto picos históricos en las ventas de vehículos ligeros. Además, las entidades bancarias están ofreciendo cada vez más opciones para agilizar la compra de autos.

¿Esperan repetir el nivel de crecimiento en este año electoral?

El Perú depende cada vez menos de la inestabilidad política. Este año queremos crecer 10% como mínimo, vendiendo aproximadamente 4,200 unidades. Nos estamos preparando para el gran crecimiento que será 2027, cuando traeremos nuevas *pick-ups*, como la nueva Tukan y la nueva Amarok, que incluso tendrá una opción especialmente pensada para minería y agro. En 2027 esperamos volver al *top ten* de marcas con un crecimiento mínimo de 20% en ventas.

¿Cuándo llegarán los primeros vehículos electrificados de Volkswagen a Perú?

Estamos trabajando en la certificación de nuestras concesionarias. El 1T27 marcará el inicio de la electrificación de nuestro portafolio en Perú. Queremos tener cada modelo de auto en su versión híbrida y eléctrica. Arrancaremos con las *pick-ups*. Luego avanzaremos con nuestras SUV.

¿En algún momento migrarán todo su portafolio hacia tecnologías eléctricas?

Hoy, lo mejor es no retirar las opciones a combustión, sino complementarlas con opciones híbridas. No creemos que el mercado peruano esté listo todavía para una transformación completa de nuestro portafolio. (EAA)

FUSIONES Y ADQUISICIONES

El costo de una fricción accionarial



Felipe Boisset,
Socio y *cohead* del área de Fusiones y Adquisiciones
de Rebaza, Alcázar & De Las Casas

La ejecución de una opción de compra o de un derecho de salida acarrea riesgos que van más allá de un contrato. Y que, hoy, podrían mitigarse con un fideicomiso.

En los convenios de accionistas es habitual pactar opciones de compra y de venta sobre determinadas acciones, junto con cláusulas de *drag along*, *tag along* y diversos mecanismos de *exit*. En teoría, estos instrumentos buscan ordenar salidas, destrabar conflictos o asignar riesgos entre socios. En la práctica, sin embargo, su *enforceability* (exigibilidad) suele ser menos robusta de lo que sugiere la redacción contractual.

El problema no es jurídico, sino estructural. La ejecución de una opción, de un *drag along* o incluso de ciertos derechos de salida exige actos posteriores: firma de contratos de transferencia, anotaciones en matrícula o entregas de certificados. Basta, entonces, que el accionista obligado se niegue a suscribir dichos documentos para que un derecho diseñado como automático derive en una obligación de hacer, cuyo cumplimiento podría depender

eventualmente de un arbitraje o, peor aun, de un proceso judicial.

El costo de esa fricción es relevante. La demora, la incertidumbre del litigio y el riesgo de medidas cautelares pueden erosionar la liquidez y, por ende, el valor económico del derecho adquirido. Sobre todo, si se tiene en cuenta que su utilidad reside en el *timing* de la transacción o en la viabilidad de un *exit* negociado.

Una forma eficaz de mitigar este riesgo sería trasladar las acciones a un fideicomiso desde el inicio. Bajo esta estructura, el fiduciario mantendría el dominio y quedaría habilitado para ejecutar la transferencia al activarse la opción o el *drag along*, así como para canalizar el pago del precio conforme a reglas previamente definidas. De esta forma, la mecánica dejaría de depender de la voluntad del accionista renuente.

El fideicomiso no fortalecerá el derecho, sino su ejecución. Y, en operaciones sofisticadas, esa diferencia no es semántica. Es la que separará un remedio litigioso de una solución operativa. ■

Ayudamos a alcanzar objetivos de crecimiento y expansión

El entorno actual presenta muchos retos, pero también oportunidades para crecer, lograr eficiencias, desarrollar nuevos servicios y productos, y mejorar la posición frente a la competencia.

Aurum Consultoría y Mercado, con oficinas en Lima y Arequipa, es una firma especializada en consultoría empresarial y análisis de mercados, enfocada en apoyar a empresas peruanas e internacionales a satisfacer sus requerimientos de información, tomar decisiones acertadas y alcanzar sus objetivos de crecimiento y expansión.

17 AÑOS DE
TRAYECTORIA

+2,000 ESTUDIOS
REALIZADOS

+350 CLIENTES
ATENDIDOS

+40 CLIENTES
INTERNACIONALES

www.aurumperu.com



Empresa asociada a:



INVERSIONES

Cifras de una democratización



La apuesta de las personas naturales por los fondos de inversión crece vertiginosamente. Solo en el último año, el número de participantes casi se ha duplicado.

Los fondos de inversión, tradicionalmente orientados a los inversionistas institucionales, han logrado despertar un creciente y sostenido interés entre personas naturales con excedentes, que buscan alternativas a los fondos mutuos y a los papeles de la Bolsa de Valores de Lima (BVL). De acuerdo con la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), al cierre de septiembre de 2025 el número de participantes en fondos de inversión públicos llegó a 9,770; una cifra que representa un incremento de 93.7% respecto al mismo mes de 2024. El patrimonio administrado, por su parte, creció 10% en el mismo lapso, llegando a US\$1,954.2 millones.

A diferencia de los bonos, las acciones y los fondos mutuos, los fondos de inversión ofrecen exposición a instrumentos alternativos, lo que amplía las opciones de diversificación de los portafolios e incorpora activos poco correlacionados con el nerviosismo de los mercados. Un atractivo al que se suma, además, la posibilidad de entregar rentas periódicas.

Como recuerda el jefe de Investigación y Desarrollo de Conexa Financial Group, Gonzalo Dupuy, los fondos de inversión fueron generalmente percibidos como poco volátiles y de retornos atractivos, pero con un menor nivel de liquidez a cambio. Si bien estas características y su alto *ticket* solían hacer a este tipo de inversión de difícil acceso para el inversionista *retail*, hoy esas condiciones se empiezan a relajar.

“Cada vez vamos a ver más gente entrando. Hay una tendencia hacia la democratización de las inversiones alternativas, que incluye deuda privada, *real estate*, *factoring*, infraestructura y *private equity*”, advierte Aldo Fuertes, Director Ejecutivo de Core Capital Group.

En buena medida, esa democratización pasa por reducir los *tickets*. Es lo que ha hecho, por ejemplo, Grupo Coril SAF, uno de los jugadores más grandes de este mercado. Con ello, a septiembre de 2025 Coril había superado los 5,800 participantes en sus fondos públicos, que invierten principalmente en facturas negociables e instrumentos de deuda. “Le hemos facilitado

el ingreso al inversionista mediante *tickets* más accesibles”, resalta su gerente de Administración y Finanzas, Luz Saravia.

Otros jugadores, como Core Capital SAFI, han decidido concentrar su

apuesta en el segmento afluente, con fondos que invierten en el sector inmobiliario. “Tenemos 1,280 participantes personas naturales”, apunta Fuertes. Y Dupuy, de Conexa Financial Group, ratifica el creciente interés por los fondos de oferta privada: “nuestros fondos invierten en deuda privada y proyectos inmobiliarios. Tenemos gente mayor que quiere una renta sin sobresaltos”.

A la fecha, la SMV supervisa a 27 administradoras, que a su vez manejan un total de 120 fondos de inversión públicos. Pero a esa oferta se le deben sumar los fondos de inversión privados. “Debe haber por lo menos 50 de esas gestoras de fondos que invierten en deuda privada, sector inmobiliario y *factoring*”, estima Fuertes. Ahora, la SMV explora formas de regular dicha oferta privada para, así, brindar algún tipo de protección a los inversionistas. (MAP)

“Hay una tendencia hacia la democratización de las inversiones alternativas”

Se acelera el número de participantes en fondos de inversión públicos



MERCADO DE VALORES

LECCIONES APRENDIDAS

La decisión del Tribunal Supremo de EE.UU., que declaró ilegales los aranceles dispuestos por Donald Trump, abrió un nuevo capítulo en la guerra comercial global, aunque se espera que los impactos sean menores en comparación con el *shock* de abril de 2025. "El mercado ya llega más acostumbrado a esta narrativa arancelaria y no esperamos un impacto como hubo el año pasado", señala José Antonio Block, gerente de renta variable en Prima AFP.

Tras el fallo, Trump insistió en su agenda arancelaria, disponiendo inicialmente una tasa global de 10%, que podría subir a 15%. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurrió tras el *Liberation Day*, esta vez no se dieron caídas sostenidas en la renta variable. Tras los anuncios de Trump, los índices cerraron en positivo y mantuvieron su foco en los resultados corporativos. "El impacto ya está asumido. No ha generado un movimiento estructural de portafolios", reafirma Leonardo Baptista, jefe de Asesoría de SURA Investments en Perú.

El contraste con lo ocurrido en 2025 se explica por la sorpresa y la magnitud de las medidas. Los aranceles dispuestos en abril de 2025 fueron mucho más altos, con

tasas que en algunos casos llegaron hasta 100%. Hoy, además, el mercado da por descontado que se abrirá una nueva ventana de negociaciones comerciales. "Trump da un paso adelante y luego retrocede. Nuestros clientes, los más informados, han interiorizado estos contextos", sostiene José Larrabure, *wealth manager* en Allié Family Office.

Varios países se han visto beneficiados con el nuevo esquema arancelario. Para el caso concreto del Perú, un arancel global de 15% representaría un incremento.

Se espera que el impacto de los nuevos aranceles sea acotado

Sin embargo, lo más relevante no sería el arancel directo sino el efecto que puedan generar estas medidas sobre China. "No veo mayor impacto

principalmente se mueve más por precios internacionales de metales", apunta Larrabure.

El nuevo escenario genera algunas interrogantes. Algunas empresas, como FedEx, han reclamado al gobierno de EE.UU. la devolución de aranceles pagados bajo la norma que acaba de ser declarada ilegal. Si este tipo de reclamos prosperan, podría generarse presión alcista en los rendimientos de los bonos de EE.UU., explica el analista senior de Renta4 SAB, César Huiman. "Ese canal de tasas más altas puede ser más tóxico para las valoraciones que el arancel en sí mismo", advierte el experto. (JTV)



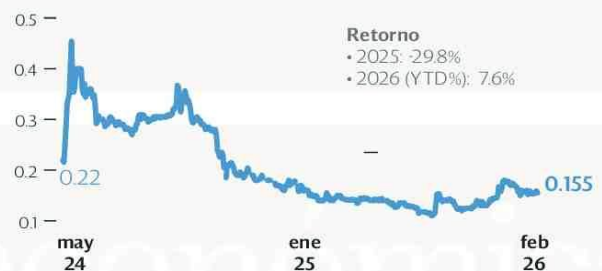
Getty

MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores Inversiones Portuarias Chancay

La acción de la socia minoritaria del Puerto de Chancay vuelve a ser presa de la volatilidad. A falta de una valorización precisa, sus *drivers* apuntan a ser la coyuntura y la especulación.

Evolución de la acción de IPCH clase B (en S/)



Fuente: BVL, Económica

La acción más especulativa de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), Inversiones Portuarias Chancay (IPCH), ha retornado al terreno de la alta volatilidad. En enero de este año, el papel experimentó un rebote y desde fines de ese mismo mes entró en fase de corrección.

Estos movimientos coincidieron con el *rally* general de la plaza limeña y, luego, con las noticias vinculadas a la disputa judicial de Cosco Shipping con Ositran (SE1998). "El movimiento en el corto plazo es sobre todo un tema de flujos o especulación. No está tan ligado a algún fundamento especial de la empresa", advierte el director de Inversiones de InValor, Daniel Mérida.

Aunque la recuperación de IPCH desde los mínimos de octubre de 2025 fue relevante en términos técnicos, esta no cambió la brecha estructural del papel. Las acciones clase B siguen muy por debajo de su nivel inicial y su diferencial con las acciones clase A ronda las 11 veces, un ratio inusual en estruc-

turas duales. "Esa brecha es una señal de alerta para cualquier inversionista que busque respaldar su decisión en fundamentos", remarca el estratega *senior* de Inversiones de Scotia Wealth Management, Anthony Hawkins.

El problema de fondo de IPCH es la escasa visibilidad financiera. En su condición de socio minoritario, la empresa no consolida la operación del Puerto de Chancay y la operadora no divulga ingresos ni márgenes. "Sin estos *inputs*, una valorización estándar resulta inviable", enfatiza Hawkins.

El ruido que generan los litigios en torno a cuestiones regulatorias y las tensiones geopolíticas también le restan atractivo a la acción. Ante este panorama, las casas de bolsa locales recomiendan cautela. Por ejemplo, para Pablo Leno, gerente general de Renta4 SAB, hoy "no hay suficiente información como para recomendar comprar". "La recomendación es abstenerse de participar hasta tener más luces", agrega. (JTV)

"[Hoy] una valorización estándar [de IPCH] resulta inviable"

FACTORING

SALUDABLE COMPETENCIA

La competencia se ha intensificado en el mercado de *factoring* local. El número de empresas especializadas ha aumentado y, a la par, los bancos se vienen mostrando más activos en esta línea de negocio. Un escenario favorable para las mipymes, que ahora pueden acceder a mejores tasas de financiamiento.

En 2025, en un contexto de recuperación económica y mayor necesidad de liquidez, el monto de facturas negociables registrado en Cavali alcanzó los S/52,699 millones, 22% más que en 2024. En total, 30,038 proveedores negociaron facturas el año pasado, y entre ellos hubo 10,465

Los bancos están más activos en esta línea de negocio

que participaron por primera vez en el mercado, detalla el gerente general de Cavali, Víctor Sánchez.

Actualmente son 136 las empresas de *factoring* registradas en la SBS. "De ese total operan efectivamente entre 80 y 90. Esa ya es una oferta mucho más grande, que explica la reducción de las tasas de interés", sostiene Alejandro Niquen, CEO de Genera Factoring. Y a ello se suma el mayor apetito que demuestran los bancos. "Ya se están corrigiendo tasas de interés y se quedarían con niveles razonables para capital de trabajo de corto plazo, de entre 10% y 20%. Hace cinco años superaban el 30%", sostiene María García-Godos, CFO de Adelanta Factoring. Pese al notorio crecimiento, el *factoring* tiene mucho

Evolución del monto registrado de facturas negociables- factoring
(en miles de millones de S/)



Fuente: Cavali

margen de expansión en el país. Actualmente, representa poco más de 5% del PBI, según el secretario general de la Asociación Peruana de Factoring (Apefac). Las proyecciones para este año apuntan a un crecimiento de entre 15% y 20%. Pero la brecha por atender aún es inmensa, asegura García-Godos. Cavali espera que este año el monto registrado de facturas negociables supere los 62,000 millones y que el número de proveedores crezca 20%.

Por el lado de las empresas de *factoring*, la competencia está demandando la búsqueda de mayores eficiencias y la reducción de costos de fondeo. Asimismo, Niquen propone que el estatal Fondo Crecer, que hoy se usa para dar coberturas, se destine también a financiar a estas compañías. Por otro lado, la Apefac se ha puesto en contacto con el MEF y el Produce para proponer algunos ajustes a la ley de *factoring* que considera necesarios. (MAP)

BOLSA DE VALORES DE LIMA

"Estamos estructurando deuda por S/400 millones"

André Quevedo, gerente general de Grupo Coril SAB, comenta los resultados del negocio en 2025 y señala que este año espera duplicar su clientela. No descarta abrir oficinas de representación en Colombia y Chile.



SEMANA ECONÓMICA

¿Cuál es la participación de mercado de Grupo Coril SAB?

En 2025 alcanzamos el top 2 de las SAB en montos negociados en el mercado bursátil local. Negociamos más de S/4,500 millones en 32,000 operaciones. Nuestra participación de mercado es de 16.2%. Trabajamos con contrapartes internacionales para traer inversión al país y asesoramos a empresas en estructuraciones y finanzas corporativas.

¿Han crecido en número de clientes?

Con nuestro aplicativo (Bolsapp) hemos logrado captar 4,110 clientes en sólo un año. Apuntamos a un segmento *retail* con una inversión promedio de US\$5,000, pero tam-

bién atrajimos a clientes de un segmento un poco más alto. Este año queremos duplicar la cantidad de clientes.

¿Trabajan en emisiones de deuda?

Estamos estructurando deuda por unos S/400 millones para emisiones de empresas. Por ejemplo, apoyamos a bancos y cajas en procesos de emisión de deuda subordinada.

¿Qué otros objetivos tiene Grupo Coril SAB para este año?

Queremos incrementar la cantidad de empresas a las cuales brindar acceso al mercado de capitales y seguir enfocados en la atención a institucionales internacionales.

¿Ven oportunidades en el mercado integrado nuam?

Estamos explorando las posibilidades de integrarnos a los canales de inversión de las bolsas de Colombia y Chile. Una primera etapa será generar alianzas con contrapartes o profundizar las que ya tenemos. Y después veremos la viabilidad de tener oficinas de representación.

¿La BVL mantendrá buenos retornos?

La BVL empezó bien el año y se mantendría muy positiva, aunque es posible una corrección por las elecciones. Hay apetito por mercados emergentes y ahí el Perú tiene indicadores económicos sólidos. (MAP)



Ruchir Sharma

El oro entra en una etapa de cuento de hadas

Aunque su precio se encuentre ahora muy por encima de los niveles sugeridos por las fuerzas fundamentales, es difícil vislumbrar qué podría detener su ascenso.

Tras años de auge, el precio del oro ahora está siendo impulsado por las historias, en lugar de por el análisis de datos. Liberándose de las fuerzas fundamentales que durante mucho tiempo explicaron sus altibajos, hoy el oro sube gracias a los rumores sobre el riesgo y la incertidumbre a nivel mundial, lo que hace que algunos observadores sientan que esta época se asemeje a la de la fiebre del oro de la década de 1970.

El oro se ha considerado durante mucho tiempo un refugio seguro. Su precio se ha mantenido al ritmo de la inflación durante siglos, aunque con períodos de auge y caída. Los auges solían producirse en períodos en los que bajaban las tasas de interés reales. A medida que disminuían los rendimientos del dinero depositado en cuentas de ahorro o bonos, la gente tendía a trasladar su patrimonio al oro. Si bien este no ofrece rendimientos, al menos puede subir de precio.

Ese patrón comenzó a cambiar de manera significativa en 2023. Las tasas de interés reales eran altas en comparación con el pasado reciente y seguían subiendo, pero los precios del oro comenzaron a dispararse. El principal impulsor fue un enorme aumento de las compras por parte de los bancos centrales que buscaban alejar sus tenencias del dólar, empleado por EE.UU. como arma en las sanciones contra Rusia por la guerra en Ucrania.

El precio del oro se ha disparado desde

**El oro está
siendo
impulsado
mayormente
por la demanda
financiera y este
cambio está
trastocando
la concepción
tradicional de
cómo calcular
su valor**

entonces, pero lo que en su momento llamé la “revolución antidólar liderada por los bancos centrales extranjeros” ya no puede explicarlo. Durante el último año, el ritmo de las compras por parte de los bancos centrales se ha ralentizado. La demanda de joyería se ha desplomado, ya que los consumidores rehúyen los altos precios. Y, en cambio, la demanda se ha disparado entre los inversionistas de todos los principales mercados, desde los de EE.UU. hasta los de India y del Reino Unido.

La participación de los inversionistas en las compras de oro se duplicó el año pasado hasta alcanzar el 35% a nivel mundial, impulsada por los flujos torrenciales hacia los fondos cotizados (ETF, por sus siglas en inglés) de oro. En ningún lugar es más intenso el fervor que en China, donde inversionistas minoristas que buscan proteger la riqueza —a menudo mujeres de mediana edad o jubiladas, conocidas en inglés como ‘auntie investors’— se han lanzado con entusiasmo y poca precaución a la fiebre compradora.

En resumen, el oro está siendo impulsado mayormente por la demanda financiera y este cambio está trastocando la concepción tradicional de cómo calcular su valor. Los modelos utilizados durante mucho tiempo para explicar el precio del oro, los cuales incluyen los rendimientos reales de los bonos y las expectativas de inflación, se han desmoronado.

En relación con la inflación, por ejemplo, el precio del oro se encuentra ahora cinco desviaciones estándar por encima de su norma histórica; en pocas palabras, se trata de un comportamiento extraordinariamente inusual. Mientras tanto, un modelo desarrollado por el Consejo Mundial del Oro (WGC, por sus siglas en inglés) atribuye más del 80% de las más recientes ganancias del oro al “riesgo e incertidumbre” o a los “residuos”. Esa es otra forma de contar “historias que asustan” y de decir “no tenemos ni idea”.

La historia que cuentan los partidarios del oro es que la actual situación del mundo evoca los escenarios de los superciclos del oro del pasado; es decir, mercados alcistas largos y fuertes como los de la década de 2000 y, especialmente, los de la década de 1970. La inflación actual, sin embargo, no está ni remotamente cerca de los niveles de dos dígitos de la era de Jimmy Carter. Y es difícil argumentar que incertidumbres como Donald Trump, los aranceles y Ucrania sean objetivamente más desconcertantes que, por ejemplo, los embargos petroleros, Vietnam y la crisis de los rehenes en Irán de aquel entonces.

Otro argumento popular es que el oro sigue prosperando como refugio frente a la “desvalorización del dólar”. Pero, si es así, ¿por qué otras alternativas al dólar, como el bitcoin, se han desplomado? ¿Y por qué otros activos en dólares, como las acciones y los bonos estadounidenses, se han mantenido?

El oro también se desligó de los fundamentos económicos en las últimas etapas de su auge de la década de 1970. A finales de esa década, el oro se vendía a US\$500 por onza; aproximadamente 2.5 veces su valor implícito, basado en las tasas de interés reales. Hoy en día, el precio del oro es cinco veces superior a

este valor implícito o ‘justo’, situándose en casi US\$5,000 por onza.

Sin embargo, es difícil ver qué podría acabar con este impulso. La liquidez sigue siendo abundante a nivel mundial, por lo que mucha gente está buscando más lugares donde invertir su dinero. Incluso después de las recientes oleadas de compras, los inversionistas tienen relativamente poco oro en sus carteras. El superciclo de la década de 1970 solo terminó cuando la Reserva Federal (Fed) comenzó a subir agresivamente las tasas para combatir la inflación. Y hay pocas posibilidades de que eso ocurra actualmente.

Los entusiastas del oro afirman, por lo tanto, que el metal amarillo tiene mucho margen para subir, y puede que tengan razón. Hasta ahora, en términos ajustados

a la inflación, el otro se ha triplicado con creces durante los últimos 10 años. Pero eso no es mucho en comparación con el aumento de doce veces que experimentó durante la década de 1970. Y, aunque pueda parecer que los precios han subido exponencialmente en los últimos meses, la subida ha sido mucho menos espectacular que el repunte de la etapa final del auge de la década de 1970, cuando el precio del oro se duplicó en dos meses.

Aunque yo he sido partidario del oro durante muchos años, ahora soy más escéptico. En un mercado alejado de los fundamentos e impulsado por un número cada vez mayor de historias aleatorias, es difícil saber qué narrativa es real y sostenible. Si quieres comprar más oro, solo tienes que ser un creyente. **FT**





GOBIERNO CORPORATIVO

Directorios atentos y sin miedo

La campaña electoral finalmente entró de lleno en la agenda de los directorios locales. Pero, a diferencia de otros procesos, hoy se analiza con menos alarmismo y más estrategia.

La política, sobre todo en temporada electoral, suele ser tema recurrente de las reuniones de directorio en las compañías peruanas. El panorama actual, no obstante, refleja una imagen bastante diferente a la vista hace cinco años, cuando la irrupción inesperada de Pedro Castillo introdujo una fuerte cuota de incertidumbre y nerviosismo. Hoy, aunque los riesgos políticos formen parte de las matrices de evaluación, en los pasillos de directorio se respira menos miedo y más evaluación estratégica.

La sensación que se repite a nivel de directorios de diversas industrias es que la campaña electoral recién empieza. "La salida de Jerí es disruptiva. Nadie esperaba lo que pasó. La perspectiva de la dirección general, antes de eso, era que la campaña todavía estaba fría. Ahora, han empezado a verla más", cuenta el director de los programas de Alta Dirección de PAD de la Universidad de Piura, Guillermo Quiroga.

Este 'calentamiento' de la campaña ha llevado a los

directores a poner progresivamente sobre la mesa análisis políticos externos, ya sea a través de consultores o analistas del escenario local que enriquezcan su evaluación corporativa. "He tenido directores en los que cada cierto tiempo llevan a algún analista o consultora. Pueden estar de acuerdo o en desacuerdo con lo que dicen, pero se hace el trabajo de reca-

bar información, porque te presentan una perspectiva distinta", detalla el director independiente de empresas, Marco Antonio Zaldívar.

Hoy, el análisis electoral solicitado se centra en la estabilidad del modelo económico y cualquier eventual

riesgo de cambio en las reglas de juego. En ese sentido, aunque por ahora no asome ninguna candidatura de izquierda radical con fuerza, el potencial crecimiento de una alternativa de este tipo sigue concentrando gran parte de las preguntas. "Los dos candidatos de la derecha más importantes se están tirando cabezazos. Y, en ese contexto, puede crecer la izquierda", advierte Carlos Neuhaus, quien además de ser presidente del Partido Popular Cristiano (PPC), es director independiente de empresas.

A raíz de los acontecimientos del último lustro y a diferencia de campañas anteriores, otro de los puntos clave en la agenda actual de los directorios es lo que podría surgir del nuevo Congreso bicameral. "Ha quedado demostrado en este periodo que la elección del Congreso es importante por la correlación de fuerzas. Y la fuerza, ahora, la va a tener el Senado", remarca Zaldívar.

Por ahora, la postura es de observación y no de retroceso ni desaceleración de inversiones (SE1999). Y es que además, como recuerda el director independiente Mauricio Olaya, las grandes inversiones y *deals* se planifican con horizontes que van más allá de una elección. Solo escenarios sumamente disruptivos, que hoy no parecen inminentes, alterarían los cálculos a nivel de directorio. (TOT) ■

La conformación del nuevo Congreso bicameral es un punto clave en la agenda actual de directorio

SOSTENIBILIDAD

"El 96% de la energía de las plantas provino de fuentes renovables"

Mariella Paredes, directora de Asuntos Públicos, Comunicación y Sostenibilidad de Arca Continental para Sudamérica, detalla los recientes avances de la embotelladora en su ruta ESG. Y anticipa una creciente relevancia del reciclaje y la reutilización en el negocio.

¿Qué indicadores marcaron el avance de la estrategia de ESG de Arca Continental en 2025?

La sostenibilidad es un trabajo permanente. En 2025, el 96% de la energía utilizada en cinco de nuestras seis plantas provino de fuentes renovables y logramos reducir en más del 4% el consumo de agua en la producción de bebidas.

La empresa ha apostado por envases reciclados y reutilizables. ¿Cómo funciona dentro de su portafolio?

Trabajamos con distintos esquemas. La botella de [agua] San Luis está hecha 100% de material reciclado. Además, contamos con envases familiares reutilizables dentro del sistema de botella única intercambiable. En el resto del portafolio, los envases incorporan alrededor de 30% de material reciclado, porcentaje que buscamos incrementar progresivamente.

¿Este enfoque responde a cambios en las preferencias de los consumidores?

El uso de material reciclado es un atributo cada vez más valorado. Hemos visto que sí puede convertirse en un incentivo adicional de consumo, aunque todavía es necesario seguir trabajando con el consumidor para fortalecer esa cultura.

En un contexto aún incipiente para el reciclaje en el Perú, ¿cómo aborda el desafío Arca Continental?

El reciclaje forma parte del funcionamiento del negocio. Por eso trabajamos no solo en el diseño de envases, sino también con proveedores, colegios y universidades en programas orientados a la disposición adecuada de materiales.

Más allá de los envases, ¿qué otros aspectos operativos han incorporado en la agenda de sostenibilidad?

Hemos trabajado en el diseño de las plantas. Dos de nuestras seis instalaciones cuentan con certificación LEED y fueron concebidas para reducir el consumo de energía y agua. Incorporan sistemas que aprovechan la luz natural y esquemas de reutilización de agua dentro de los procesos. (TOT)



ArcaContinental

BIENESTAR ORGANIZACIONAL

El verdadero sostén de la productividad



Ximena Cuadros,
Gerente de la División de Estrategias
de Personas de Mibanco

La productividad ya no se alcanza exigiéndole más y más al trabajador. Hoy, los resultados sostenibles se alcanzan cuidándolo mejor.

Durante años, hablar de productividad fue sinónimo de resultados, eficiencia y cumplimiento de metas. Muchos nos formamos bajo la idea de que más exigencia traería mejores resultados. Hoy, sin embargo, no existe desempeño sostenible si quienes forman parte de la organización no están bien.

El bienestar ya dejó de ser un conjunto de beneficios aislados. Hoy, debe abordarse desde un enfoque integral que abarca tanto salud física como mental, estabilidad financiera, desarrollo profesional y relaciones saludables. Es una decisión estratégica que impacta directamente en cómo trabajan las personas y en el desempeño de las organizaciones.

El informe 'Inside Employees' Minds 2025-2026' de Mercer, donde participaron más de 4,000 trabajadores a nivel global, confirma que el bienestar es hoy una prioridad del colaborador. La salud, el equilibrio vida-trabajo y la seguridad financiera influyen directamente en su permanencia. Aun así, Gartner advierte que solo el 45% de trabajadores siente que su empresa se preocupa por el bienestar.

Declarar que el bienestar es clave no alcanza. Gestionarlo implica escuchar con datos, entender qué desgasta a las personas y actuar con coherencia, sobre todo en entornos exigentes. El bienestar, además, no es igual para todos: algunos priorizan la estabilidad económica; otros, el crecimiento o la flexibilidad. Una estrategia sólida reconoce esa diversidad y ofrece respuestas alineadas con el negocio.

La cultura y el autocuidado compartido son, en ese sentido, claves. Las políticas importan, pero el mensaje real se define en los comportamientos que se validan. Si el liderazgo normaliza el exceso, ese será el estándar. Si promueve el equilibrio, por el contrario, construirá sostenibilidad.

Hoy, la productividad ya no se logra exigiendo más, sino cuidando mejor. Ver al bienestar como una inversión asegura la energía, el foco y aquellos verdaderos resultados sostenibles.

TRIBUNAL FISCAL

El cambio de rumbo del revisor



Una tendencia creciente de fallos favorables a la Sunat viene redefiniendo el rol del Tribunal Fiscal como instancia de revisión a ojos del contribuyente.

El Tribunal Fiscal viene consolidando una tendencia de respaldo a la posición y los criterios de la Sunat. Tradicionalmente vista por los contribuyentes como una instancia capaz de revisar y corregir decisiones tomadas por el ente recaudador, durante los últimos años ese rol ha dejado de ser tan evidente y, hoy, coincide con una intensificación de la labor fiscalizadora de la Sunat.

Las indagaciones de los inspectores de la Sunat se han vuelto más exigentes y sus criterios, más difíciles de anticipar. Con ello, las controversias han ido en aumento. “Muchas veces no es por error en la determinación del impuesto, sino porque Sunat no se satisface con la documentación que justifica los egresos relacionados con el negocio”, detalla el socio principal de PwC, Orlando Marchesi.

Dicha dinámica termina derivando en apelaciones que saturan la carga procesal del Tribunal Fiscal. Durante 2025, los expedientes en trámite en esa instancia oscilaron entre los 10,000 y 11,000 al mes. “El personal [del TF] puede hacer de todo para resolver los casos, pero ingresan muchos más por apelaciones de los contribuyentes”, cuenta el jefe de Asuntos Legales y Regulatorios de ComexPerú, Pedro Chirinos.

Al aumento de expedientes se le ha sumado un

cambio en el sentido de las decisiones durante los últimos años. Cada vez son más las resoluciones que confirman las tesis de la Sunat (ver gráfico), reforzando así la idea de que el Tribunal Fiscal suele respaldar ahora los criterios aplicados en la fiscalización. Y ello genera un efecto concreto en la recaudación: los contribuyentes deben pagar bajo protesta, si deciden apelar la decisión del Tribunal Fiscal, y acudir a un proceso contencioso administrativo en el Poder Judicial (PJ). “El desembolso se realiza y, si corresponde, en un promedio de cuatro años —lo que puede tardar el PJ— se devuelve con intereses”, explica el socio de Hernández & Cía, Leonardo López.

Ahora muchos contribuyentes optan por apelar la decisión del tribunal, pagar bajo protesta e ir al Poder Judicial

Hoy, resulta poco probable que en el corto plazo esta situación varíe. Y es que durante el 2025 la entidad no emitió precedentes de observancia obligatoria (ver gráfico), resoluciones

que agilizarían los casos sin analizar cada expediente desde cero y que darían predictibilidad sobre cómo las salas deberían resolver determinadas situaciones. “La emisión de esos precedentes depende solo de la cabeza [de la entidad]. Es quien toma esa decisión y marca la pauta”, advierte un exmiembro del Tribunal Fiscal, que aceptó declarar para este informe bajo la reserva de su identidad.

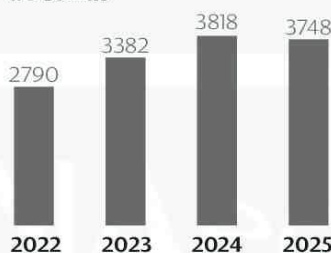
El escenario descrito pone ahora los focos sobre la gestión de la nueva presidenta del TF, Luisa Castillo. Al haber ocupado previamente la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales en la Sunat —desde donde supervisaba la fiscalización de las empresas más grandes del país—, su perfil ha generado interrogantes en el empresariado sobre los criterios de interpretación que prevalecerán durante su administración. (TOT)

Número de resoluciones de observancia obligatoria del Tribunal Fiscal (TF)



Fuente: PwC

Número de resoluciones del Tribunal Fiscal (RTF) a favor de Sunat



Fuente: Sunat



DEFENSA DEL CONSUMIDOR

SEGURIDAD
MÁS COSTOSA

Las empresas deberán asumir más costos para garantizar la seguridad de sus clientes. Aquellas que atiendan al público en sus locales ahora estarán obligadas ir más allá de la mera instalación de cámaras de seguridad, y tendrán que establecer protocolos de prevención y respuesta ante posibles hurtos.

El Vigésimo Cuarto Juzgado Contencioso Administrativo de

Poder Judicial (PJ) confirmó en una reciente sentencia que la presencia de cámaras de videovigilancia no es suficiente para garantizar la idoneidad de un sistema de seguridad de cara a los consumidores.

El caso había sido analizado previamente por el Indecopi, pero el litigio continuó en el PJ. El fallo judicial concluye que el restaurante King Monkey no brindó “medidas razonables y proporcionales para prevenir” el robo de un celular sufrido por uno de sus comensales en 2023. La defensa de la empresa

alegó que el local contaba con 16 cámaras de videovigilancia y que no podía asumir el cuidado de los objetos personales de todos sus clientes. El colegiado resolvió, sin embargo, que la tenencia de cámaras no era una medida suficiente para garantizar la seguridad de los consumidores.

Aunque se trata de un fallo de primera instancia y no es de aplicación obligatoria para todo el sector de restaurantes, el criterio utilizado por el colegiado es el mismo que empleó el Indecopi. Es decir, en el futuro, el principio aplicado podría mantenerse y extenderse a otros sectores. “La sentencia sostiene que si se atiende al público (...) tiene que haber un protocolo, una trazabilidad de todo lo que ocurre en el local”, explica la socia de Miranda &

Amado, Fiorella Zumaeta.

Así, legalmente la vigilancia no podrá ser pasiva. “A la videoseguridad se le debe sumar, por ejemplo, establecer cómo se reaccionará para llamar a la policía al sufrir un hurto”, concluye el socio de Díez Canseco Abogados, José Carlos Gonzáles.

El fallo no da mayores estándares sobre cómo deben ser estas medidas de prevención o reacción. “Es preocupante que se le termine trasladando

a los empresarios una carga desproporcionada para garantizar una protección frente a hechos delictivos de terceros, respecto de los cuales no se tiene ningún

control. Esa carga será inviable, especialmente para las mypes”, cuestiona el gerente legal de la Cámara de Comercio de Lima, Álvaro Gálvez. (JM)

“Se termina trasladando la carga frente a hechos delictivos de terceros”

COMPLIANCE

Claves de supervivencia
para una crisis corporativa

Sergio Mattos,
Socio de Rebaza, Alcázar & De Las Casas

La alta exposición de empresas y gerentes a riesgos penales derivados de una crisis hoy obliga a diseñar una estrategia que trascienda lo estrictamente legal.

Ninguna empresa está libre de que un incidente fortuito pueda derivar en una investigación fiscal, con potenciales responsabilidades penales para la organización o sus ejecutivos. Y, cuando el riesgo se materializa, la discusión deja de ser solo legal. El impacto suele involucrar la continuidad operativa, la relación con clientes y proveedores, el acceso a financiamiento e, integralmente, la reputación.

Si bien no existe una fórmula universal para superar una crisis corporativa asociada a contingencias penales, ya que cada caso tiene sus particularidades, sí existen recomendaciones básicas —de sentido práctico— que el directorio y la gerencia deberían tener presentes antes y durante la crisis de turno. Y la primera de ellas es definir cómo se gobierna una crisis: contar con un comité con participación de un director independiente y con

soporte legal, financiero y de comunicaciones. Decidir quién se relaciona con cada *stakeholder* y quién será el vocero es clave, así como contar con canales de comunicación simples entre la presidencia, el directorio y la gerencia. Porque un flujo estructurado reduce el ‘ruido’ y crea una plataforma firme para tomar decisiones.

La preparación, sin embargo, exige además protocolos que sirvan en el mundo real; por ejemplo, saber cómo actuar ante diligencias de incautaciones o allanamientos. La improvisación en estos casos sale cara. Por ello, los simulacros y ejercicios de *stress testing* son hoy sumamente valiosos. Un entorno controlado permitirá detectar vacíos, ajustar responsabilidades y probar si la organización está lista.

Otro punto crítico es la incongruencia funcional. Muchas empresas suelen descubrir que ciertos roles no están bien delimitados o que hay gerencias que asumieron funciones que no les corresponden, generando así una exposición individual a nivel penal ante la crisis.

Hoy, los directorios deben invitar a mirar el peor escenario posible, incluso si no tuviese precedentes. Solo al dimensionarlo se podrán tomar decisiones mejor informadas, asignar recursos adecuados y diseñar planes escalables. ■

TODOS BUSCAN CRECER POCOS SABEN CÓMO

TECNOLOGÍA · CONSUMIDOR · TALENTO
VISIÓN ESTRATÉGICA

SPONSORS

niubiz:

NOA
NATURAL DEL PERÚ

RELEX

MEDIA
PARTNERS

PerúRetail
A ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE COMERCIO VAREJERO

PARTNERS
ESTRATÉGICOS

COVER

Sectoriales

SEMANAeconómica

KEYNOTE SPEAKERS

JJ DELGADO



El líder detrás del día histórico de
más ventas internacionales en Amazon

EDUARDO MARTÍN CARDONA



Ex director de Zara España - Grupo Inditex /
Vicepresidente, STF Group.

NUESTROS SPEAKERS



JAVIER ÁLVAREZ P.

Trends Senior Director,
IPSOS



MARCELO BAZÁN

CEO Corporativo Perú & México,
Coolbox



SEBASTIÁN BUSTAMANTE P.

Socio - Director,
Insider Perú



HELMUT CÁCEDA S.

Presidente ejecutivo, Cámara
Peruana de Comercio Electrónico



LORENA CARBONE

Directora Comercial,
Adecco Perú



SANTIAGO COPPIANO

Vicepresidente Comercial
Latinoamérica, Yalo



RODRIGO CÓRDOVA

Director de Soluciones para
América Latina, RELEX Solutions



CARLOS HELFER

Consultor en comunicación política
y estratégica



FRANCISCO IRRARRAZAVAL M.

CEO, Falabella



ALFONSO LOO

Presales Regional Leader,
Corporate Simpliroute



ROMINA LUCANERA

NielsenIQ Industry & Insights
Manager Perú



VÍCTOR ANDRÉS PONCE

Periodista, Investigador



ANDRÉS POSTIGO H.

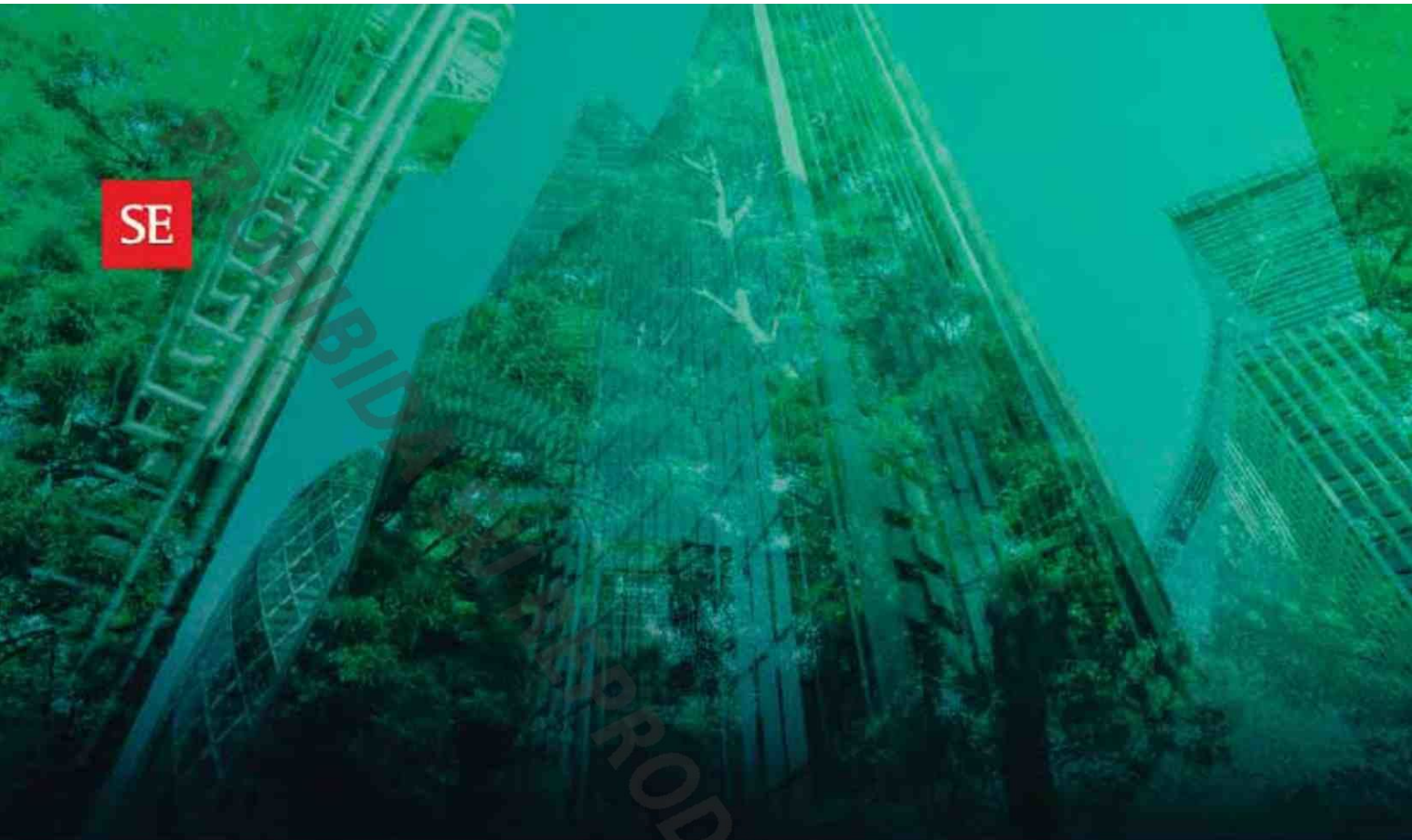
Socio - Director, Insider Perú



VANIA ROSAS LUNA

Directora de Personas,
Cultura, Seguridad y Sustentabilidad,
Scania del Perú

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE



PRÓXIMAMENTE



La sexta edición del **Club de la Sostenibilidad de SEMANAeconómica** va quedando lista. A lo largo de todo el 2026 y a través de nuevos formatos, este espacio seguirá visibilizando los más importantes y transformadores avances en la ruta del desarrollo sostenible. Únete y conoce de cerca las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza de los líderes del mercado.

Suma a tu empresa



Aliados estratégicos:



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

